



finis
Universidad Finis Terrae
Postgrado

INVESTIGACIÓN

**La evolución de la función de
asuntos corporativos en Chile:**

Desde la comunicación hacia la
gestión integral del entorno

Paul Venturino

Profesor asociado Facultad de Humanidades y Comunicaciones



Introducción

Uno de los desafíos más relevantes de las organizaciones es adaptarse a los contextos y al cambio en sus entornos. En un mundo globalizado y digitalizado, en el que existen mayores disputas y radicalización política, las presiones económicas internacionales y locales y una fuerte presión ambiental, la lectura de contextos y la resiliencia se han convertido en tareas propias de la organización, con los directivos personalmente involucrados.

Debido a la fuerte demanda desde los mundos político, de negocios, social y ambiental, las funciones de comunicación y relacionamiento han sido dos de las más presionadas a especializarse y complejizarse. Y es justamente a partir de este cambio, que en el Magister de Comunicación Estratégica y Digital de la Universidad Finis Terrae, en su naciente línea de investigación de comunicación estratégica, hemos querido explorar cuáles son los ejes de estas nuevas demandas.

Si bien hay muchos campos que están modificándose, nos parece que el de la función de Asuntos Corporativos permite una reflexión más profunda, actualizada y que, también, nos permite pensar la comunicación y el relacionamiento en combinación con la organización en su totalidad.

El documento que a continuación se presenta busca, en la mirada de ocho destacadas y destacados profesionales que lideran la función en empresas líderes, explorar cómo esta área se ha construido en Chile y cuáles son las tendencias y desafíos que hoy la marcan. Les queremos agradecer por su generosidad en compartir sus visiones e ideas:

1. Juan José Bruna Carafi, Gerente de Asuntos Corporativos PWC Chile.
2. José Luis Cárdenas Tomazic, Senior Director Corporate Affairs & Market Access Latam de TEVA.
3. Alvaro González de la Barra, Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad ISA Energía Chile.
4. Jorge Lagos Rodríguez, Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad Grupo CAP.

5. María Ignacia López Barroilhet, Gerente de Comunicaciones y Asuntos Corporativos Externos de SQM Litio.

6. Patricio Pinto Ariztía, Director de Asuntos Externos, Kinross Gold Corporation Chile.

7. Daniela Riutort Bertrand, Directora de Asuntos Corporativos de Walmart Chile.

8. Marcela Siri, Directora de Asuntos Corporativos, Engagement & Sostenibilidad L'Oreal Chile.

Objetivos de la Investigación

1. Comprender y delinear aspectos relevantes de la función de asuntos corporativos y cómo ella se ha establecido en Chile.

2. Identificar desafíos y tendencias de la función.

3. Sistematizar elementos de la función de asuntos corporativos en las áreas de comunicación y relacionamiento para aportar a la enseñanza de la comunicación estratégica.

01. Configurando la Función de Asuntos Corporativos

HACIA UNA DEFINICIÓN DE ASUNTOS CORPORATIVOS

A pesar de que ya es una función ampliamente incorporada en empresas y organizaciones grandes y corporativas, la definición de Asuntos Corporativos no es única ni fija. Al contrario, ha evolucionado mucho en la última década determinada por los cambios en el entorno de los que busca hacerse cargo. Sin perjuicio de ello, podemos proponer la siguiente definición: es la función estratégica encargada de apoyar a la organización a navegar en los contextos que marcan la evolución del negocio o del objeto institucional. Al ser estratégica, se ubica en un nivel alto de la cadena de decisión y, por lo mismo, con la capacidad de tener influencia sobre ella y sobre otras áreas de gestión.

Junto a ello, destaca que tiene tres funciones claves:

1. Es la encargada de comprender los contextos y cómo ellos influyen sobre la organización y sus relaciones con grupos de interés y stakeholders.
2. Es la encargada del relacionamiento, diseñando y a menudo ejecutando cómo se realiza ese relacionamiento.
3. Debe tener la capacidad de influir sobre la organización para generar transformaciones acordes con la evolución del contexto.

Para definir esta función, podemos hacerlo desde cómo ha evolucionado y, a partir de ello, qué tareas o responsabilidades tiene. Cuando en el mundo corporativo e institucional se habla de asuntos corporativos, habitualmente se plantea que es “una función creada para maximizar sinergias y mitigar los riesgos de las relaciones del negocio con diversos stakeholders, clientes y grupos de interés”

Así, ella surge desde los cambios que se producen en el mundo político, social, ambiental y de negocios, “incluyendo la creciente importancia de la transparencia, el involucramiento de los stakeholders y la responsabilidad corporativa”.

Es más, su evolución desde un rol de apoyo a una función crítica se debió a la necesidad de “navegar la creciente complejidad en un mundo globalizado, interconectado y rápidamente cambiante” (Andrews Partnership, 2024, página 3). Para definir esta función, podemos hacerlo desde cómo ha evolucionado y, a partir de ello, qué tareas o responsabilidades tiene. Cuando en el mundo corporativo e institucional se habla de asuntos corporativos, habitualmente se plantea que es “una función creada para maximizar sinergias y mitigar los riesgos de las relaciones del negocio con diversos stakeholders, clientes y grupos de interés”.

Así, ella surge desde los cambios que se producen en el mundo político, social, ambiental y de negocios, “incluyendo la creciente importancia de la transparencia, el involucramiento de los stakeholders y la responsabilidad corporativa”. Es más, su evolución desde un rol de apoyo a una función crítica se debió a la necesidad de “navegar la creciente complejidad en un mundo globalizado, interconectado y rápidamente cambiante” (Andrews Partnership, 2024, página 3).

En ese sentido, como parte inherente a la definición de asuntos corporativos no solo está la función, sino también cómo ella se ubica dentro de la estructura de decisión: “es una función crítica para las organizaciones, sus líderes y directorios, ya que a ambos entrega conocimiento, influye y asesora contribuyendo a crear condiciones para el crecimiento y cómo navegar mejor los rápidos cambios sociales y económicos”

LA FORMA EN QUE SE ESTRUCTURA DEPENDE DE QUIÉN LA CONSTRUYE

Como ha sido una función en proceso de construcción, más allá de las definiciones generales, a nivel global varía en forma importante dependiendo de las industrias y de quiénes han sido encargados de construirla dentro de una organización. Como plantea CASA, Corporate Affairs Search Alliance, “la amplitud de asuntos corporativos varía significativamente, reflejando las necesidades y prioridades de diferentes industrias y mercados y de cada modelo de negocios y operaciones” (2025, página 7).

Por ejemplo, suele ser diferente considerando la profesión de origen de quienes la construyen: abogados suelen construir una función orientada a regulaciones; periodistas o comunicadores con foco en la comunicación, la reputación y el relacionamiento; sociólogos o psicólogos ponen un foco relevante en lo social; ingenieros en la protección de los procesos o en el impacto ambiental y economistas o ingenieros comerciales en el factor asociado a la protección de la marca.

Si se toman las industrias, las diferencias generalmente se dan por cómo ese sector debe relacionarse con su entorno y, a partir de ello, cómo estructura la función y el rol que le entrega. Se entiende, en todo caso, que no hay ningún modelo estrictamente puro y que, en general, es una combinación de todos, especialmente considerando los cambios que afectan a los sectores:

1. Construcción desde el derecho o la regulación:

Habitualmente en industrias o sectores que tienen un fuerte componente regulatorio o en los que las normas generan marcos estrictos de actuación. Ello obliga que las operaciones deban actuar en constante coordinación con quienes se encargan de cumplir con estas regulaciones. Este es habitualmente el caso de industrias reguladas como las finanzas, la energía, la minería o la educación.

2. Construcción desde lo ambiental:

A veces similar al primer caso, la función aquí se construye considerando que las exigencias ambientales dadas por presión general o por necesidades del contexto modifican no solo el proceso productivo, sino el negocio en su totalidad. Esta evolución suele ser propia de industrias en las que la evaluación y permisos ambientales determinan completamente la viabilidad de sus negocios por su alto impacto: minería, combustibles, transporte, agricultura pesca y algunos casos de energía.

3. Construcción desde la comunicación:

Esto es transversal a varias industrias y en general se produce porque las respuestas tradicionales de la comunicación no logran dar cuenta de todas las

exigencias y se requiere que esta se complejice con otras funciones o integre a stakeholders y grupos de interés que presionan desde lo técnico, lo político y lo ambiental. Esta es habitual en industrias en que los stakeholders se unen a los consumidores, empoderándose y modificando la forma de hacer negocio. Esto es propio de industrias de consumo masivo, de retail y aquellas que, como la farmacéutica, deben establecer una nueva relación con sus grupos de interés directos e indirectos.

4. Construcción desde lo político:

La complejización de la política local y mundial, con el auge de los populismos y la radicalización obliga a una serie de industrias a construir un relacionamiento con las autoridades y los actores políticos. Ello implica muchas veces la absorción de otras funciones como comunicación y asuntos públicos. Esta construcción puede ser transversal a muchas industrias, pero suele ocurrir en aquellas que son intensivas en uso de mano de obra, aquellas que se convierten en foco de regulaciones o normas (incluyendo normas indirectas como aumento de impuestos) y en las que la política comienza a identificar como un sector que debe controlarse.

¿CUÁNTAS FUNCIONES SON PARTE DE ASUNTOS CORPORATIVOS?

Ahora, si consideramos las funciones que entran dentro de los asuntos corporativos, existen también muchos modelos, que responden a diferentes formas de administración y también a diferentes intereses institucionales o de quienes lideran esta tarea. Eso sí, todos estos modelos tienen en común es que ellos han evolucionado desde tareas y organigramas más sencillos a estructuras más complejas, producto de la necesidad de vincularse y gestionar su entorno.

Junto a lo anterior, es importante destacar que en la medida en que el liderazgo de asuntos corporativos se encuentra más arriba en la cadena de decisión, es más probable que tenga responsabilidad sobre más áreas, ya sea directamente o a través de otros líderes que le reporten.

Las funciones que habitualmente suelen agruparse bajo la estructura de asuntos corporativos son las siguientes, entendiendo que ese modelo varía según industria y compañía, estando íntimamente vinculado a las necesidades de cada uno de los sectores:

1. Comunicaciones internas y externas
2. Asuntos Públicos
3. Gestión de Reputación
4. Supervisión de aspectos ambientales (incluyendo tramitaciones)
5. Legal, compliance y gobernanza
6. Relacionamiento con grupos de interés

Y EN QUÉ PARTE DE LA CADENA DE MANDO SE UBICA

Algo en que los líderes de esta función entrevistados para este artículo concuerdan es que se requiere que ella se ubique en la parte superior del organigrama y que se constituya como una función estratégica y no solo táctica. Ello permite que su influencia sea mayor y que la función se establezca como un espacio de decisión dentro de la compañía o institución. Así, para que sea relevante debe tener un reporte directo al liderazgo (gerente general, CEO o presidente) y una vinculación fuerte con los directorios y los comités que estos despliegan. Por lo mismo, habitualmente, quienes lideran esta función tienen roles de gerencia, vicepresidencia o dirección (dependiendo del tipo de compañía y de sus nomenclaturas).

02. Una mirada a la realidad chilena

QUÉ OCURRE EN CHILE CON LA FUNCIÓN DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Las entrevistas realizadas en diferentes industrias para este artículo mostraron diversas miradas, pero experiencias muy similares en la construcción de la función y en los desafíos que enfrentan. Considerando el momento que vive el país, en el que existe un mayor cuestionamiento hacia las organizaciones, presiones sociales y ambientales, y un contexto político que ha tendido a la radicalización, nuestros entrevistados concuerdan en que la función de asuntos corporativos tiene muchos elementos en común con sus colegas de otros países, pero también muchos elementos que deben entenderse como propios del país.

Nuestros entrevistados provienen de diferentes industrias, profesiones y experiencias y por lo mismo, las entrevistas buscaron tener visiones de personas que están haciendo la diferencia en sus organizaciones y aportando a la construcción de este rol.

Empresa	Sector	Ejecutivo	Profesión	Postgrado
Kinkross	Minería de oro	Patricio Pinto	Abogado	Máster Comunicación Integral
SQM Litio	Minería de litio	María Ignacia López	Periodista	Magíster en Comunicación
L'Oréal	Consumo masivo	Marcela Siri	Licenciada en Turismo	Máster en Gestión Cultural
PWC	Consultoría y estrategia	Juan José Bruna	Licenciado en Comunicación Social	Máster en Comunicación Estratégica
TEVA	Farmacéutica	Juan Luis Cárdenas	Abogado	Magíster en Derecho
Grupo CAP	Minería e Industria	Jorge Lagos	Biólogo	Magíster en Asentamientos Humanos y Medio ambiente
Wallmart	Retail	Daniela Riutort	Periodista	—
Isa Energía	Energía	Álvaro González	Periodista	Máster en Comunicación Política

DEFINICIONES SOBRE LOS ASUNTOS CORPORATIVOS EN CHILE

Considerando el hecho de que asuntos corporativos es una función y una estructura en construcción y en permanente evolución, lo primero que buscamos fue tener miradas respecto de cómo la definen desde su trabajo. Nos encontramos que las definiciones son muy similares a las que se utilizan en otros países, aunque con ajustes a la realidad de Chile y a su evolución en los últimos 10 años.

Uno de los elementos que más llamó la atención en las entrevistas fue, justamente, que las miradas tienen elementos comunes, sin importar el tipo de industria al que pertenecen entrevistados y entrevistadas.

1. Asuntos Corporativos es la función que prepara a la organización para mirar al mundo:

Así, debe organizarse con un objetivo claro de entender qué ocurre alrededor de la organización y cómo se debe construir la relación con ese entorno. “Es una función que se convierte en un puente entre lo interno y lo externo, procurando que se acaben los silos internos y que la organización se abra hacia su entorno” (Marcela Siri, comunicación personal, 2025).

2. Asuntos Corporativos en una función estratégica de agregación de valor:

Esta definición posee dos conceptos que son claves desde el punto de vista de gestión. Por una parte, la idea de que es estratégica, vale decir, que es una función que no solo se debe incluir en el organigrama, sino que debe ser considerada desde el negocio y cómo la vinculación con lo externo ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así, va más allá de la ejecución y se inserta en el nivel alto de decisiones.

Junto a ello, “debe ser construida para lograr agregación de valor” (Jorge Lagos, comunicación personal, 2025), es decir, generar por sí misma mayor valor económico, relacional, o de control de impactos, convirtiéndose en un aporte directo y efectivo al negocio, logrando que “este tenga una visión más amplia” (Juan José Bruna, comunicación personal, 2025). Esto implica que no solo se impacta

el negocio directo de la organización, sino también, “todo el ecosistema de valor que se produce en el entorno” (Marcela Siri).

Como parte del proceso de agregación de valor, los entrevistados también destacan que posee un doble rol interno y externo, ya que internamente debe preocuparse de unir y vincular a las partes y personas de la organización en la creación de valor y, externamente, trabajar para que esa definición se haga realidad y se produzca el impacto positivo. “Por ello, es una función que es clave en el avance de los proyectos, ya que une la cohesión interna con el relacionamiento externo” (Patricio Pinto, comunicación personal, 2025).

3. Para ser efectiva debe ser una función de reporte directo:

“Es clave que la función tenga una vinculación directa con el CEO y que se encuentre en el comité de gerencia ya que es un rol fundamental para decisiones de grandes empresas” (Alvaro González, comunicación personal, 2025). En todo caso, este tránsito no ha sido sencillo, sino que se ha construido desde la necesidad de las organizaciones y de la visión para prepararse y adaptarse a los cambios: “Pasó de ser una función de segunda línea a ser un área de reporte directo y que está estrechamente vinculada al negocio” (Daniela Riutort, comunicación personal, 2025)

Si bien en esta transición ha sido muy relevante el rol de las personas que construyen la función, también es importante que “el entorno empresarial cambió, dándole cabida a nuevos temas dentro de las decisiones” (Juan José Bruna).

4. Asuntos corporativos es la encargada de la vinculación con los grupos de interés:

pero esta función no implica solo identificación y relacionamiento, sino lograr que ella sea parte del negocio y que la vinculación impacte internamente los resultados y externamente el contexto. La vinculación es parte de esta área porque los grupos de interés y stakeholders tienen la posibilidad de modificar el contexto y, por supuesto, las formas en que se hacen los negocios. “Por lo mismo, asuntos corporativos se enfocan en lo que se puede llamar construcción de vínculos reales” (Alvaro González),

que se basan en una relación mutua y que busca generar impactos positivos para la cadena en el largo plazo. Son los asuntos corporativos los que “guían la conversación hacia objetivos claros” (Alvaro González) y la unidad que se preocupa de elevar los estándares de trabajo interno y externo, “incluyendo la adopción de estándares internacionales que son más altos o rigurosos y que afectan el grado de inversión de las organizaciones” (Patricio Pinto).

5. La función de asuntos corporativos se ha construido impulsada por los cambios sociales y contextuales en Chile:

En línea con lo que ha ocurrido en el mundo progresivamente y a veces de golpe las características sociales y políticas, junto con la mayor conflictividad respecto de las empresas y cuestionamientos ambientales han impulsado un rol más influyente de la función. En todo caso, “la evolución ha sido diferente según el tipo de industria y la exposición a los diferentes temas” (Alvaro González). En varias industrias -especialmente aquellas expuestas a cambios sociales y políticos- el estallido social es un punto de inflexión tanto a nivel de cambios sociales, como de demandas y respuestas que derivaron en una mayor necesidad de vinculación. Si se toma otros sectores, como la minería, la energía y, en general, aquellos de proyectos de largo plazo, la evolución de estos está más marcada por otros fenómenos, como la mayor exigencia ambiental, el cambio en los mercados mundiales y mayores regulaciones.

TENDENCIAS QUE ESTÁN MARCANDO A LOS ASUNTOS CORPORATIVOS

Luego de las definiciones, es interesante repasar cuáles son las tendencias generales y particulares que están marcando este rol en Chile. Estas regularidades permiten ir comprendiendo los elementos que están distinguiendo y haciendo particular a esta función y, por supuesto, servir como guía para responsables de esta función.

1. Progresivo aumento de la importancia e influencia de la función de asuntos corporativos en diferentes industrias:

Debido a las exigencias contextuales, pero también a la evolución de empresas y organizaciones, “ha pasado de ser una función de segunda línea, a estar en la primera línea de decisiones, enfocándose principalmente en el negocio y los impactos sobre él” (Daniela Riutort). Pero esto no solo se da porque se establece un nuevo organigrama, sino porque asuntos corporativos toma una función de movilización interna, es decir, motivar a quienes son parte de la organización y lograr que también hagan propio ese foco en los negocios, sin importar la división en la que se encuentren.

Y es justamente “la movilización interna la que permite que las empresas desarrollen un nuevo posicionamiento corporativo e institucional” (Daniela Riutort), producto de acciones más comprometidas y con foco en diferentes aspectos del entorno.

Otro elemento clave es también que “asuntos corporativos convierte en una actividad estratégica permanente la creación y búsqueda de valor” (Marcela Siri) lo que reafirma su rol de socio estratégico interno.

2. Estructuración del monitoreo de entorno como una función permanente:

Las modificaciones de las condiciones de operación, han convertido al monitoreo en una función continua para entender cómo esos contextos se van modificando -tanto en el corto como en el mediano y largo plazo- y la forma en que esos contextos son interpretados por los grupos de interés de la organización (Jorge Lagos).

La capacidad de monitoreo se transfiere a asuntos corporativos, porque es esta función la que puede unificar y coordinar monitores que muchas veces se hacían por separado, logrando que se genere información estratégica y que permita tener insumos para decisiones del negocio y no exclusivamente comunicacionales. Pero también el monitoreo se potencia en asuntos corporativos, a través de una renovada y desarrollada capacidad de interpretación tanto de los fenómenos, como de la percepción que desarrollan grupos de interés y stakeholders.

“Como los entornos hoy son más complejos en todo sentido, el monitoreo se convierte en una función específica no traspasable” (José Luis Cárdenas).

3. Creciente involucramiento de los líderes de la organización en las tareas de asuntos corporativos:

En la medida que la función crece en su rol estratégico, ella ha desarrollado la capacidad de ser parte de los niveles generales y ha logrado que los líderes también se involucren en ella. Así no solo es liderada por el director/gerente de AC, sino que gerentes generales, presidentes y directores la han tomado como parte de sus responsabilidades de decisión o control.

“En Chile, asuntos corporativos ha tomado el rol de involucrar a los líderes en las tareas de relacionamiento y desarrollo de la reputación” (Juan José Bruna), haciendo que esta última sea una instancia de relevancia institucional. “Asuntos corporativos es el encargado de crear y mantener el colchón reputacional, que se basa en tener un perfil claro y posicionado que permita enfrentar diferentes situaciones” (María Ignacia López).

4. Asuntos corporativos convierte la llamada licencia para operar en una parte integrante del negocio:

Si bien ella se refería hace algunos años a una acción más relacionada con permisos o inicios de proyectos, hoy va mucho más allá porque se trata de cómo la organización reacciona ante su entorno y se relacionan con él en diferentes etapas y situaciones. Por lo mismo, implica la gestión estratégica de ese entorno, de sus conflictos y realidades.

“Como la licencia para operar hoy es algo propio del negocio debe ser gestionada permanentemente, a través del monitoreo y de la capacidad de establecer alianzas con diferentes actores, incluyendo el sector público, para crear valor y mantener la acción de la empresa. Por lo mismo, nuestro rol en asuntos corporativos es lograr movilizar permanentemente a la organización” (José Luis Cárdenas).

5. Asuntos corporativos es el encargado de generar alianzas transversales para propósitos comunes:

El monitoreo y gestión del entorno y los grupos de interés no solo se orienta al control, sino especialmente a lograr colaboración con objetivos comunes. Una evolución clave es que la función ha logrado convencer a las organizaciones que los propósitos deben generar beneficios para los

diferentes actores. “La mirada multipropósito que buscamos potenciar desde esta función integra a diferentes actores e intereses, pero en definitiva buscar generar agregación de valor para todos” (Jorge Lagos).

Superar los conflictos y establecer miradas comunes permite que la agregación de valor sea positiva y que se pueda extender al entorno directo e indirecto y a la cadena de valor que genera esta organización (Jorge Lagos).

6. La función se ha convertido en la encargada de mover la aguja en inversión social:

Directamente relacionado con la tendencia previa, es esta función la que ha tomado la responsabilidad no solo de definir y promover la inversión social estratégica, sino especialmente preparar a la organización y sus procesos para que esta sea una realidad. “Somos nosotros quienes ayudamos a la focalización de la inversión social” (Patricio Pinto).

Y como parte de este proceso, es tarea de los asuntos corporativos comprender y definir dónde se requiere esa inversión y qué forma debe tomar. “Y por eso, su tarea es generar alianzas transversales para lograr propósitos comunes como apoyar el emprendimiento en el ecosistema de negocios, permitiendo mover la aguja en diferentes niveles” (Marcela Siri).

7. La incidencia en el entorno es una función clave:

Si bien esta es una tarea vinculada habitualmente a asuntos públicos, asuntos corporativos ha ido progresivamente incorporando a estos últimos como una de sus responsabilidades. Ello ha llevado a que también integre a la incidencia como un objetivo institucional, buscando tener la capacidad de vinculación para influir en las decisiones y políticas públicas y también en la forma en que se organizan y alían actores políticos y sociales claves (María Ignacia López).

Esto no pasa porque las organizaciones y empresas busquen poder político per se, sino porque la complejización de los entornos también complejiza los procesos de decisiones y de deliberaciones y construcción de las políticas públicas desde el Estado. Por lo mismo, la incidencia busca ser parte

integrante del proceso, desde el rol de un actor legítimo.

DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LOS ASUNTOS CORPORATIVOS

Como toda función de gestión en proceso de consolidación también enfrenta desafíos relacionados tanto a sus tareas, como a su posición en el organigrama y a la consolidación de sus liderazgos. Algunos desafíos se relacionan con temas que aún están por construirse y que abren interesantes oportunidades y otros por los conflictos o temas aún no resueltos.

Uno de los temas que llama la atención es que los desafíos están en la línea de lo que podemos llamar continuidad de giro: mantener y profundizar el trabajo bien hecho de forma que los asuntos corporativos continúen siendo una función estratégica de importancia creciente.

Desde la mirada experta de nuestros entrevistados, se identifican algunos de los más relevantes.

1. Continuar manteniendo relevancia dentro de la organización:

La importancia de una función se basa en su capacidad de cumplir sus objetivos y, en este caso, particular en lograr influencia estratégica. “Es clave que mantenga el piso político” para actuar (Marcela Siri), es decir, su capacidad de interactuar y convencer a los líderes de la organización y, a partir de ello, de contar con presupuestos y posibilidad de influir e interactuar con las otras unidades del negocio.

2. Lograr actualizar permanentemente las estrategias de trabajo:

Todos nuestros entrevistados lideran la función en mercados altamente demandantes, de evolución rápida y a menudo disruptiva. Para enfrentarlos, la función requiere adaptar sus formas de trabajar y, especialmente “tener la capacidad de innovar en sus formas y estrategias, anticipándose a los escenarios, pero también actualizando según mejores prácticas” (Patricio Pinto).

En este sentido, los entrevistados coinciden en

que, junto a los desafíos propios del país, también deben sumarse los internacionales -como trabas al comercio, cambios en políticas de países- y globales -como el cambio climático. “También es muy relevante el desafío de adaptarse a los estándares internacionales de trabajo. En un mundo ultra globalizado, muchas veces ellos son más exigentes o requieren innovar y mejorar las prácticas locales de vinculación y de creación de valor” (Patricio Pinto).

3. Mantener una acertada lectura del entorno:

Como ya hemos visto, el entorno tiene una serie de componentes, que van más allá del mero negocio de la organización y que están presionados por cambios políticos, sociales y medioambientales.

En esa línea, el desafío está en generar una lectura permanente del entorno que diferencie entre aspectos relevantes y de fondo y aquellos más contingentes, calibrándolos adecuadamente (Alvaro González y Jorge Lagos).

Este mismo desafío tiene otro aspecto: la capacidad de asuntos corporativos de mantener el interés de la organización en esa lectura y la confianza en que ella es acertada y útil para tomar las decisiones relevantes.

4. Generar reputación y confianza en el largo plazo:

Esto se refiere a que las relaciones con el entorno no se conviertan en transaccionales, sino que se basen en una mirada de beneficio mutuo y en la que los actores puedan esperar con certeza que la organización continúe actuando bajo parámetros éticos. “Un desafío clave es el refuerzo de la confianza en los ecosistemas en que interactúan las organizaciones, basado en generar conversaciones que aporten valor a los actores” (Juan José Bruna). Pero la relación de confianza también se refiere a cómo los asuntos corporativos la fomentan internamente (Jorge Lagos), logrando que exista compromiso y colaboración, pero que también se superen los silos que impiden que se desarrolle una relación con el entorno que sea beneficiosa para todas las partes (Marcela Siri).

5. Profundizar relaciones sostenibles, con foco en cambio climático:

El entorno está compuesto por factores sociales y

por factores ambientales y es clave que la función continúe equilibrando ambas dimensiones. Cada industria tiene particularidades que pueden generar que uno u otro tenga mayor importancia o peso, pero es fundamental que la mirada sea holística de forma que la organización disminuya sus impactos, se adapte y “tenga incorporada la relevancia del cambio climático como un factor determinante en el desarrollo de todas las industrias que operan en Chile” (Alvaro González). En ese sentido, requiere que asuntos corporativos tome el liderazgo en un modelo sostenible de vinculación con los actores que no solo tenga objetivos, sino que pueda implementarse en conjunto con el negocio.

6. Profundizar vínculos con impacto positivo:

Aunque el relacionamiento que promueve hoy la función de asuntos corporativos implica buscar que todos los stakeholders participen y logren obtener valor, es clave que el impacto positivo se vaya generando en las diferentes interacciones (Daniela Riutort). Ello implica que tanto el monitoreo de contexto como la función estratégica aporten al negocio y lo ayuden a adaptarse e innovar para que esa producción de valor se mantenga como un eje estratégico de la empresa.

Porsupuesto, también implica que las organizaciones continúen teniendo claro cuál es el impacto positivo que desean generar y la forma en que ese impacto se hace realidad. “Es importante que las marcas se desarrollen pensando cómo pueden hacer el bien en su área de influencia, porque eso genera bienestar en el largo plazo, mayor reputación y minimiza los impactos ambientales” (Marcela Siri).

7. Potenciar el desarrollo de canales de comunicación directos con stakeholders:

La función de relacionamiento continúa evolucionando, pero hay un foco que se mantiene: lograr que los vínculos sean cada vez más directos y con menor mediatización. “Cada vez es más relevante lograr conectar con las personas en sus áreas de desarrollo y en sus contextos” (Daniela Riutort). Ello, por ejemplo, implica “fortalecer el relato y promoviendo mensajes simples, que lleguen más rápida y directamente” (José Luis Cárdenas).

8. Lograr que la empresa sea un actor relevante:

Esto no solo se refiere a tener un rol en un escenario de contracción económica, sino a que asuntos corporativos es el encargado de influir en el negocio y en cómo este se plantea estratégicamente en los diferentes contextos. “Lograr ser relevante se refiere no solo al impacto corporativo y económico, sino también a cómo se pueden desarrollar modelos productivos que integren a los stakeholders y generen bienestar en diferentes áreas o sectores (Jorge Lagos).

Tanto para las organizaciones que actúan en consumo masivo o aquellas que lo hacen en ámbitos industriales, uno de los elementos estratégicos de la vinculación y el impacto es tener la capacidad para apoyar el desarrollo de capacidades locales que generen valor (José Luis Cárdenas) y puedan seguir proponiendo modelos de desarrollo productivo e incluso exportador

9. Ser la guía para que la organización pueda navegar los cambios políticos:

Tanto por las elecciones como por la constante competencia entre actores políticos, asuntos corporativos requiere mantener relaciones con autoridades y funcionarios, que permitan a la organización, tener una agenda de trabajo con las autoridades (Jorge Lagos) que aborde las necesidades del negocio y también cómo se pueden generar impactos positivos en los entornos.

Pero la agenda política no solo debe enfocarse en la gestión de contingencias sino preparar y promover estrategias de largo plazo que deriven en la promoción de políticas de estado que sean estables y den certeza a los negocios (Patricio Pinto).

DESAFÍOS PARA DESARROLLAR EL CAPITAL HUMANO EN ASUNTOS CORPORATIVOS

Como este artículo no solo buscar analizar tendencias y desafíos, sino también ser un aporte para la formación de pre y posgrado, este último acápite se enfoca en desafíos relacionados con la formación del capital humano que se desempeña actualmente o que busca ingresar a esta área. Los desafíos que se presentan son aquellos planteados por nuestros entrevistados y tienen como norte

potenciar a las personas para que ellas continúen haciendo la diferencia en esta función.

1. Fortalecer la formación en esta área:

Como toda función nueva y en construcción, se alimenta de diversas profesiones y backgrounds. Nuestros propios entrevistados vienen de 4 profesiones diferentes y diversas formaciones posgrados, pero en general coinciden en que más allá de las formaciones particulares, es relevante que se promueva una formación específica que integre la visión de los asuntos corporativos como una función estratégica del negocio (Daniela Riutort).

Y si se considera la formación específica, es clave que ella no solo se haga pensando en quienes lideran la función, sino también en otras especialidades o carreras -como por ejemplo administración o ingeniería- cuyos profesionales deben comprender e integrar también las ideas de asuntos corporativos.

2. Fortalecer la comprensión del negocio:

Si bien los líderes de esta función nos muestran que esta es una competencia clave, destacan que es importante que esta comprensión también se fomente en cargos de menor responsabilidad y en jefaturas, de forma que las personas también vayan integrando conocimientos y prácticas y comprendan el contexto en el que ellas se insertan. Junto a ello, también fortalecer el entendimiento de los sectores en los que se desempeñan los diferentes tipos de organizaciones (Juan José Bruna).

3. Fomentar el pensamiento crítico y la rigurosidad ética:

Esta es una competencia clave para la función de asuntos corporativos, habitualmente exigida por las organizaciones, pero que no siempre es enseñada sistemáticamente en las diferentes etapas de formación profesional y en el desempeño laboral. "El pensamiento crítico debe ser fomentado como una herramienta permanente: es clave hacer doble click en los temas y analizar el entorno continuamente. La gestión ética, complementariamente es clave porque asuntos corporativos trabaja con información y confianza" (Marcela Siri).

El pensamiento crítico, además, está íntimamente ligado con relevar el papel que cumple la investigación

constante como herramienta de anticipación para los conflictos y crisis (María Ignacia López).

Bibliografía y referencia

1. Andrews Partnership: Corporate affairs leaders study, 2024. Washington, USA, 2024. <https://andrews-partnership.com/wp-content/uploads/2024/05/CA-Leaders-Report.pdf>

2. CASA: The five facets of modern corporate affairs, leadership. 2025. https://casa-partners.com/casa_report.pdf

3. Deloitte: Tested, trusted, transformed. 2023 Corporate Affairs Report. London, UK, 2023. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/risk-advisory/research/2023-corporate-affairs-report.html>